

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO
DE FUNÇÕES PARA UMA PME.**

RITA MAFALDA DA CRUZ TECEDIRO

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO
DE FUNÇÕES PARA UMA PME.**

RITA MAFALDA DA CRUZ TECEDERO

ORIENTAÇÃO
PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

Agradecimentos

Este projeto foi um desafio tanto a nível pessoal como a nível profissional, que me deu um enorme prazer em concretizar.

Começo por agradecer à Cilnet, como organização inovadora e aberta a novos desafios, e em especial aos administradores, João Martins e Eduardo Matos, que me deram todo o apoio, liberdade e força necessária para avançar com este projeto. Agradeço também ao Carlos Martinho, que se interessou desde o início pelo projeto e que foi o meu braço direito em muitas fases do mesmo.

À professora Carla Curado, que me orientou (no verdadeiro sentido da palavra), ajudando-me a perceber qual o melhor caminho a percorrer.

Aos meus pais, Lurdes e Mário, que são o meu porto de abrigo, a minha luz e as pessoas que mais admiro.

Ao Luís Conde, com o qual vivo o meu projeto de vida, e que me incentivou durante todos estes meses de mestrado e projeto, apoiando-me em todos os momentos do mesmo.

Ao meu futuro bebé (José), que me trouxe uma enorme alegria, e me inspirou a avançar com o projeto com mais força e determinação.

Aos amigos que sempre estiveram ao meu lado, Camila, Francisco, Rui, Pepe, Raquel, Inês e Spice.

Por último, agradeço à minha companheira de luta, Catarina Sampaio, que ao longo deste mestrado passou fins-de-semana, dias de chuva, de sol e horas infindáveis comigo a estudar e a fazer trabalhos de grupo, sempre com boa disposição.

Índice

Agradecimentos.....	i
Índice	ii
Resumo	1
Abstract.....	2
1 Introdução.....	3
2 Revisão da Literatura.....	5
2.1 O desenvolvimento da gestão de recursos humanos numa PME.....	5
2.2 Análise e Descrição de Funções.....	8
3 Caraterização da organização.....	12
3.1 Apresentação da Cilnet e caraterização dos recursos humanos	12
3.2 Pertinência do Projeto	15
4 Metodologia.....	16
4.1 Estudo de Caso	16
4.2 Metodologia de investigação.....	18
5 Análise e Discussão.....	22
6 Conclusão	27
7 Bibliografia.....	31
8 Anexos.....	I
a) Organograma e Mapeamento de Funções.....	II
b) Modelo de Entrevista de Descrição de Funções	IV
c) Exemplos de Análise e Descrição de Funções efetuada	VII

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Análise e Descrição de Funções para uma pequena e média empresa de serviços, a Cilnet. Após um levantamento exaustivo de cada uma das funções existentes na organização, deu-se início à introdução de novas ferramentas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que até à data não eram utilizadas. Com a adoção de novas ferramentas, pretende-se tornar a organização mais competitiva, podendo fazer face às várias alterações que tem vindo a sofrer de uma forma mais segura e fundamentada. As várias funções foram documentadas recorrendo tanto práticas de entrevista, como a revisão de literatura. Foram entrevistados todos os gestores, bem como pelo menos um funcionário para cada função, totalizando 27 entrevistas. Este projeto permitiu identificar o papel de cada pessoa na empresa, tendo como objeto final a Análise e Descrição de Função de cada colaborador da Cilnet.

Palavras-chave: Análise e Descrição de Funções, Gestão de Recursos Humanos, PME's

Abstract

This work's main objective is to develop an Analysis and Job Description for a small and medium service company - Cilnet. After an exhaustive survey of each of the functions in the organization, we propose new human resources management tools. We believe such adoption will make the organization more competitive, allowing it to cope with various changes, from a safer and reasoned manner. The various functions were documented using both literature review and surveying practices. We've interviewed managers as well as, at least, one employee within each function, totalizing 27 interviews. This project allowed us to identify the role of each person in the firm. The output of this work offers the Analysis and Job Description for the Cilnet workforce.

Keywords: Analysis and Job Description, Human Resources Management, SMEs

1 Introdução

Atualmente as PME's enfrentam novos desafios provenientes de diversas áreas, como por exemplo a escassez de algumas competências ou lacunas em áreas específicas do mercado, falta de colaboradores altamente especializados, baixo crescimento da força de trabalho, elevados níveis de absentismo e de *turnover* (Cooper & Burke, 2011). Através da GRH e implementação de processos, algumas destas lacunas poderão ser minimizadas ou suplantadas.

A gestão, práticas e técnicas de recursos humanos são pouco aplicadas e muitas vezes menosprezadas em empresas de pequena e média dimensão (Hornsby & Kuratko, 1990). Com o crescimento das empresas, estas acabam por se tornar mais complexas, havendo a clara necessidade de criar processos de gestão mais formalizados, desenvolvendo naturalmente a área da GRH. (Kok, Uhlaner & Thurik, 2003; Khan, Cheema & Asim, 2013; Hornsby & Kuratko, 1990; Reid & Adams, 2001; Kok & Uhlaner, 2001; Kotey e Folker, 2007; Kotey & Slade, 2005; Cardon & Stevens, 2004).

Atualmente, a análise e descrição de funções é vista como o ponto de partida para a GRH, tendo influência direta em áreas core como o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, gestão de talentos e de carreiras, assim como política de recompensas e benefícios (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2015). Sendo uma área que impacta o crescimento e estratégia das empresas, é essencial que organizações de menor dimensão adotem esta ferramenta da GRH. Vários autores (Pina e Cunha *et al.* 2012; Sousa *et al.* 2015; Byars & Rue, 2004) consideram a análise de funções como fundamental e imprescindível para o funcionamento e crescimento de uma organização, sendo uma clara ferramenta de gestão.

O presente projeto tem como base o estudo de caso de uma PME Portuguesa, a Cilnet, através de uma investigação e análise profunda da organização, dos colaboradores e dos departamentos. Com o presente projeto pretende-se desenvolver o Manual de Funções para a organização, no sentido de responder aos objetivos a que a Cilnet se propõe, como a inovação, o crescimento consolidado e a melhoria contínua da qualidade de serviços aos clientes (internos e externos).

A Cilnet é uma empresa que atua na área das tecnologias de informação, fundada em 2000, com grande experiência em Redes de Comunicação: Dados, Voz, Vídeo, armazenamento e *backup*. O capital humano da empresa é considerado como a sua maior valia, tanto pela administração como pelos seus colaboradores¹. Na Cilnet, encontramos uma equipa motivada, responsável, dinâmica e única. A organização tenta eleger os melhores profissionais para fazer parte da equipa, através de projetos aliciantes, um pacote salarial atrativo, acreditando que a frontalidade e o bom ambiente são a fórmula de sucesso da empresa. No entanto, a organização tem vindo a sofrer algumas mudanças ao longo dos anos, tanto ao nível da estrutura acionista, imagem, número de colaboradores, departamentos e faturação. Todas estas mudanças têm sido feitas sem nenhuma base formal de Recursos Humanos, não existindo práticas explícitas, nem um departamento que acompanhe os processos, e até ao momento tudo se baseia em conhecimento tácito e na cultura empresarial.

Contando atualmente com 54 colaboradores, existe a necessidade de criar e desenvolver o Departamento de Recursos Humanos dentro da Cilnet. Ao implementar um sistema de descrição de funções, poderemos desenvolver outras áreas core de GRH dentro da organização, como a avaliação de desempenho, políticas de recrutamento e

¹Em Setembro de 2015 foi realizado um inquérito de satisfação global a todos os colaboradores da Cilnet, onde foi reconhecido o Capital Humano como a maior valia da Cilnet, obtendo uma pontuação de 4,75 (numa escala de 0 a 5).

seleção, formação e desenvolvimento, ou mesmo a política de remunerações e benefícios.

Assim, e tendo em conta que a organização se encontra a iniciar todo o processo de GRH, este projeto teve como principal objetivo fazer uma análise e descrição de funções, através do levantamento de todas as funções existentes, entrevistando pelo menos 1 pessoa por função, e redigindo um manual de funções que fique disponível a todos os colaboradores. A Análise e Descrição de Funções, será o primeiro passo na GRH dentro da Organização.

2 Revisão da Literatura

2.1 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NUMA PME

A gestão de recursos humanos é vista por diversos autores (Barney & Wright, 1998; Cunningham & Rowley, 2007; Pingle, 2014; Ojokuku, Sajuyigbe, & Ogunwoye, 2014) como uma clara fonte de vantagem competitiva, em que o papel da GRH pode influenciar positivamente a motivação e desempenho dos colaboradores. Um estudo de Koch e MaGrath (1996) sugere que a forma como os recursos humanos são geridos, têm uma relação direta na sua produtividade. Os autores concluem ainda que uma visão estratégica, em que sejam feitos investimentos específicos em determinados ativos, influencia positivamente a competitividade das organizações. Segundo os mesmos, a aposta no planeamento do recrutamento, seleção e desenvolvimento dos colaboradores, torna-se fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela uma empresa de grande ou pequena dimensão.

Em 1990, Hornsy e Kurato realizaram um estudo acerca da GRH em PME's (que voltaram a repetir em 2003) e destacaram que até 1990, a GRH não tinha um lugar de destaque nas PME's. De acordo com Reid e Adams (2001) as práticas de GRH são

pouco apropriadas à realidade das pequenas empresas, e Pingle (2014) refere que não existe uma abordagem séria à GRH nas PME's, sendo que os diretores não têm a percepção do real impacto dos Recursos Humanos numa organização.

Os poucos estudos sobre as PME's e as suas práticas, também contribuíram para o agravamento desta situação (Reid & Adams, 2001; Psychogios, Szamosi, Prouska, & Brewster, 2016; Allen, Erickson, & Collins, 2013). Esta realidade tem vindo a mudar, e os estudos sobre a GRH nas PME têm vindo a aumentar ao longo dos anos (Kok & Uhlaner, 2001). A GRH em PME's tem sido principalmente estudada em países ocidentais ou em grandes economias do Leste (Psychogios, Szamosi, Prouska, Brewster, 2016). Segundo os autores (Psychogios *et al.*, 2016) os países periféricos são muitas vezes vistos como recetores passivos das práticas de GRH, em parte por causa da crença de que a GRH aplicada a organizações multinacionais podem ser replicadas universalmente.

Muitos autores partem do pressuposto de que as PME's têm uma organização informal, tratando a GRH de forma reativa (Psychogios *et al.*, 2016), no entanto com a crescente pesquisa, Kok e Uhlaner (2001) afirmam que existem muitas exceções a este padrão, que não estão apenas relacionados com o tamanho das organizações, mas com as práticas da GRH. Apesar de tudo o estudo desenvolvido pelos autores, comprovou a relevância da dimensão da organização como indício de um desenvolvimento formal da GRH.

Tanto Hornsby e Kuratko (1990), como Psychogios (*et al.*, 2016), referem que na grande maioria dos casos, são os administradores das PME's que gerem os seus colaboradores e as práticas de recursos humanos de uma forma geral, já que têm poucos recursos e poucos colaboradores. Os autores reforçam ainda a ideia de que de facto, se uma empresa tem apenas 2 ou 3 colaboradores, não necessitam de um avançado sistema

de recursos humanos, no entanto, o que constataram é que há muitas empresas que são categorizadas como PME's e que na realidade têm um número avultado de colaboradores, que necessitam efetivamente de políticas de GRH.

A maioria das empresas começa como sendo pequena, e para sobreviver, crescer e prosperar, ao longo do tempo vai adquirindo competências de GRH e pondo em prática estratégias que suportem os altos índices de performance que pretendem alcançar (Cooper e Burke, 2011). De acordo com alguns autores (Kotey & Folker, 2007; Kotey & Slade, 2005; Cardon & Stevens, 2004), a maioria das PME's não têm um departamento de RH, nem têm *staff* dedicado à GRH, devido aos seus escassos recursos, acabando por não usar todo o seu potencial, não estando as suas práticas alinhadas diretamente com a estratégia da empresa, descurando áreas core como recrutamento, formação, benefícios e motivação (Tocher & Rutherford, 2009).

Cooper e Burke (2011) afirmam que muitos empreendedores não percebem a real importância da GRH, ou se percebem falta-lhes muitas vezes o tempo para formar, desenvolver e criar condições para motivar os colaboradores. Assim, os RH são sobrevalorizados, e áreas como o Marketing e a Produção são vistas como prioritárias face aos RH. Hoje em dia, apesar de muitas PME estarem a começar a adotar estratégias de GRH, os administradores continuam mais focados no rápido crescimento das organizações do que propriamente na melhoria e implementação de práticas de RH (Pingle 2014).

Após a análise feita por Hornsby e Kuratko em 1990 à GRH nas PME's, os autores refizeram o estudo em 2003, onde recolheram mais dados, mas perante o estudo anterior, compreenderam que num período de 10 anos poucas foram as alterações. Entre as novas conclusões, percebemos que as PME's mantêm políticas pouco formais de GRH, ao invés das grandes empresas. Os assuntos prementes da GRH mantêm-se,

havendo preocupações com o recrutamento de colaboradores qualificados, políticas de benefícios e salários, assim como questões legais, mas não são tomadas medidas de GRH para facilitar os processos. Os autores concluem ainda que houve um aumento na importância da GRH em grandes empresas, mas as diferenças na GRH nas PME's foram pouco significativas.

Visto a GRH ser crucial no desenvolvimento de qualquer organização, independentemente do seu tamanho, o grande desafio para a GRH nas PME's é criar procedimentos e implementar práticas que se adaptem à organização em si (Barney & Wright, 1998). Enquanto as grandes empresas enfrentam o desafio de retenção e desenvolvimento de talentos dentro da sua organização, as PME enfrentam essencialmente o desafio de contratar as pessoas certas (Pingle, 2014). De acordo com Pingle (2014) as práticas de GRH em pequenas empresas tendem a variar das médias e grandes empresas, indicando ainda que existem variações de práticas de país para país.

Há uma clara diversidade de práticas de GRH nas PME's, e na forma como as mesmas são implementadas, existindo no entanto a percepção de que as PME's devem ser geridas à semelhança das grandes empresas, com uma breve adaptação à sua dimensão, dando assim origem a um fosso na real análise do impacto da GRH nas mesmas (Cassel, Nadin, Gray & Clegg, 2002). Sendo que grande parte das empresas portuguesas se encaixa na categoria de PME's, e dada a sua importância na economia (Duarte, 2002), os gestores de recursos humanos têm actualmente o desafio de testar as teorias e práticas comuns da GRH, num ambiente único e desafiante (Cassel *et al.*, 2002).

2.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Vários estudos demonstram que há inúmeras combinações das melhores práticas de GRH, no entanto, ainda não foi encontrada consistência no que diz respeito à combinação mais correta (Zakaria, Zainal, & Nasurdin, 2011). Theriou e Chatzoglou (2008), utilizaram 9 práticas no seu estudo, identificando a definição da descrição de funções como uma das melhores práticas de GRH. Virág e Albu (2014) consideram que o primeiro passo que um gestor deve dar, após a recolha e levantamento de todos os dados da empresa, e das referências ao ambiente externo, é conduzir a análise de funções. Desta forma, para cada tarefa/função dentro da organização, deverá ser definida a descrição e especificação de cada função (Virág & Albu, 2014).

A descrição de funções identifica as tarefas, deveres e responsabilidades de uma função, enquanto a especificação de funções lista o conhecimento, capacidade e requisitos que cada colaborador deve ter para a realização do seu trabalho (Mathis & Jackson, 2010, cit por Virág & Albu, 2014). De acordo com Grigore (2007, cit por Virág & Albu, 2014), os gestores devem ter em conta que a ausência de documentos que identifiquem claramente a descrição de funções, pode causar conflitos e mesmo frustração entre os colaboradores. Virág e Albu (2014) consideram que mesmo em organizações de pequena dimensão, estes documentos são de extrema importância, apesar dos gestores muitas vezes não lhes darem a devida relevância.

Em campos da GRH como a motivação, é importante a percepção por todos os elementos dentro da organização da relevância da avaliação de funções. Ações como o alargamento, enriquecimento e rotação de tarefas, poderão ser efectuadas de uma forma clara e estratégica, podendo assim ser consideradas como uma fonte de motivação (Ogunyomi & Bruning, 2016; Hornsby & Kuratko, 2003; Ojokuku, Sajuyigbe, & Ogunwoye, 2014). Sunder e Kumar (2012) concluíram que a ausência de política de RH é a principal causa de problemas na GRH.

De acordo com Pató (2013), a descrição de funções pode significar o alívio de tensões e de conflito entre gestores e colaboradores, evitando assim mal entendidos desnecessários, permitindo ainda uma melhoria do trabalho individual, dando uma base racional ao mesmo, e gerindo expectativas. Após ter realizado um survey por vários gestores de recursos humanos, Shair (2001) refere que muitos deles nunca tinham implementado um sistema de análise e descrição de funções, outros tinham apenas desenvolvido para funções específicas, e quase nunca eram revistas as descrições que tinham sido feitas. O autor refere que muita vezes esta atividade é muitas vezes menosprezada pelos gestores, mas que é das atividades mais relevantes e fundamentais na GRH (Shair, 2001).

Com o crescimento de uma organização, normalmente os gestores optam por colocar a descrição e análise das suas funções por escrito, associando as mesmas a um conjunto de recompensa e gestão de carreira, assim como formação e recrutamento (Khan *et al.*, 2013; Barrett & Mayson, 2007). Apesar disso, muitas PME's consideram que ao colocarem por escrito a descrição de funções, vão estar a limitar os colaboradores, tirando-lhe flexibilidade e polivalência, sendo visto como uma prática limitativa (Kotey & Slade, 2005; Heneman, Wang, Tansky & Wang, 2002). Assim, Hornsby e Kuratko (1990) concluem que a dimensão de uma organização vai ter um impacto direto na descrição de funções e se a mesma se encontra ou não por escrito.

A análise de funções consiste no processo de análise e estudo das funções dentro de uma organização, que permite analisar o conteúdo e contexto de uma função (Pina e Cunha *et al.* 2012). De acordo com Sousa *et al.* (2015), uma adequada análise e descrição de funções vai permitir descrever as principais atividades, identificar tarefas, descrever as competências necessárias para a função em análise, fornecendo várias informações acerca das componentes da função. Para uma correta análise e descrição

de funções Pató (2015) defende que deve existir um modelo que se concentre na pessoa, e que o documento final permita uma conexão e sincronização entre a função e os objetivos da organização. Ou seja, devem ser tidos em conta os vários fatores e as suas conexões na influência da Análise e Descrição de Funções, principalmente numa fase inicial, onde normalmente estes fatores são negligenciados. De acordo com Correia (2002) em Portugal um dos métodos mais utilizados para a análise de funções, é a entrevista tanto com a chefia direta ou o responsável da área, como com o trabalhador que desempenha essa função.

A descrição de funções vai influenciar várias áreas da gestão e recursos humanos, como o planeamento de Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento, Planeamento de Carreiras, Política de Remuneração e Benefícios (Pina e Cunha *et al.* 2012; Sousa *et al.* 2015).

O processo de análise e descrição de funções inicia-se com a determinação de objetivos, onde se questiona a relevância, e a sua interligação com a estratégia da organização (Sousa *et al.* 2015; Torrington, Hall & Taylor, 2005). De acordo com Sousa *et al.* (2015), segue-se a identificação das funções a analisar, o acesso a informações já existentes dentro da organização e a escolha do método a aplicar. Alguns dos métodos podem ser a observação direta, o método de entrevista de análise funcional, o método de questionário, diários ou método misto. Segue-se a preparação do trabalho, a recolha de dados e a análise e redação de funções. Para este ponto, os autores referem a necessidade de identificação da função, recurso a um organograma, descrição sumária da função, responsabilidades e tarefas, tarefas secundárias, especificações da função e condições para o exercício da mesma. É de referir, que Pina e Cunha *et al.* (2012) consideram ainda a inclusão de condições de empregabilidade como os benefícios e regalias, sazonalidade, regime contratual entre outros.

Relativamente aos métodos, os autores dividem-nos em quatro quadrantes: orientação para o trabalho, para o trabalhador, específicos para a função ou padronizados.

3 Caraterização da organização

3.1 APRESENTAÇÃO DA CILNET E CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A Cilnet é uma empresa de serviços, considerada no meio das TI como um integrador, especializada em redes e comunicações, tendo por base 4 grandes fabricantes: Cisco, EMC, VMware e Checkpoint, vendendo e implementando as soluções dos mesmos. A empresa foi criada no ano 2000, surgindo de um *spin-off* da empresa mãe, a CIL, ficando a Cilnet responsável por toda a área de *Networking*. Com o passar dos anos, a relação com a organização principal foi ficando mais distante, tendo filosofias de gestão totalmente diferentes, e em 2014 a estrutura acionista decidiu tornar-se independente, ficando a Cilnet como uma empresa totalmente autónoma, e sem qualquer ligação à CIL. Este foi o primeiro grande desafio, e mudança dentro da Cilnet, tendo que se adaptar a estrutura a uma nova realidade, havendo assim um impacto positivo, mas visível ao nível dos recursos humanos.

Com sede em Lisboa, a organização tem mais 3 polos de atividade, entre o Porto, Faro e Maputo (Moçambique), integrando atualmente cerca de 54 colaboradores (entre eles, 2 no Porto, 1 em Faro e 1 em Moçambique), com idades compreendidas entre os 24 e os 67 anos, e uma média de idades de 39,72 anos. A grande maioria dos trabalhadores é do sexo masculino (81%), e no que diz respeito a cargos de chefia, apenas 18% são ocupados por mulheres. Quanto às habilitações literárias, 61% dos colaboradores concluíram o ensino superior, sendo que a administração pretende aumentar este indicador nos próximos anos (a título de exemplo: aquando novas contratações considerar candidatos licenciados; facilitar o acesso dos atuais

colaboradores à conclusão do ensino superior). Quando falamos da Cilnet, falamos de família, havendo 48% dos colaboradores com 2 ou mais filhos, e sendo atualmente a média de 1,26 filhos por colaborador (a média em Portugal em 2014 encontrava-se nos 1,23). Até ao final do ano esta média irá aumentar para 1,30, e em 2017 há a expectativa de crescer para os 1,35. Também nesta área, e com a introdução do departamento de recursos humanos na organização, pretendem-se começar a tomar medidas de apoio e incentivos à família (a título de exemplo: cheques creche; pack Bebê Cilnet).

Os contratos na Cilnet normalmente são sem termo, havendo apenas 7 colaboradores com contratos de 6 meses. Atualmente a organização conta com 2 estagiários (1 estágio curricular, no departamento de Marketing; e 1 estágio de IEFP no departamento de Pré-venda) e 2 colaboradores a prestar serviços de Outsourcing a entidades externas. A média de antiguidade encontra-se nos 5,72 anos, sendo que a esmagadora maioria dos colaboradores entraram para a organização nos últimos 6 anos, e a rotatividade de colaboradores é bastante baixa.

De 2012 a 2016 houve um crescimento de 68% no número de colaboradores, sendo que desde a mudança da estrutura acionista, este crescimento foi mais acentuado. Este aumento teve em conta vários fatores: a internalização de alguns departamentos que anteriormente estavam do lado da CIL, como o departamento financeiro e os recursos humanos; a criação de novos departamentos, como o marketing e a qualidade; e por fim a criação de novos serviços como o Serviço de Apoio a Clientes e a Unidade de Infraestruturas.

A missão e os valores da empresa nunca foram muito trabalhados e nunca tinham sido realmente definidos até novembro de 2015 onde teve lugar a primeira mudança de imagem da empresa, que incluiu também a mudança de logótipo, e uma apresentação da marca como mais jovem, mais atual e mais competitiva. Nessa altura,

foi definida a missão: “*A nossa missão é sermos claros e simples (...), é tornar as soluções que entregamos mais simples para os nossos clientes e mais fáceis para os consumidores finais*” (Eduardo Matos, Administrador). No que diz respeito aos valores, foram definidos vários, e todos em inglês: “*Os valores não se impõem, são comportamentos de cada uma das pessoas que em conjunto faz uma cultura, uma marca. As pessoas são sempre o determinante. Assim, o primeiro valor será Be Smart to Think Big, porque não perdemos muito tempo com burocracias e processos complicados temos tempo para pensar em grande, somos flexíveis, transparentes. Get Closer to Start Something, nós somos próximos; a empresa toda acaba por ser uma só equipa a trabalhar para os mesmos objectivos, e convidamos o cliente a fazer parte dessa equipa, a criar uma relação duradoura connosco. Learn Quickly to Do Better, sabemos que este mundo é competitivo e por isso valorizamos uma aprendizagem constante. Não queremos ser óptimos em tudo mas queremos ter a certeza que somos os melhores no que fazemos. Simple, somos tão simples quanto teclar num computador. Close, porque somos próximos. Não somos demasiado formais nem burocráticos. Smart with a Full Stop, metemos um ponto final à complexidade, aos problemas dos nossos clientes. Não deixamos pontas soltas*” (João Martins, Administrador). Todos estes valores devem ser trabalhados, simplificados e interiorizados, pelo que este também será um dos objetivos do departamento de recursos humanos. À partida, uma das primeiras medidas, será colocar os valores em Português, de forma a serem mais facilmente interiorizados e percebidos por todos os colaboradores. A título de sugestão, poderão ser considerados como valores base da organização: Flexibilidade e Transparência; Especialização; Proximidade e Aprendizagem constante. Antes de chegarmos à missão, deverá ser conhecida a Visão da organização, qual o caminho que a mesma pretende seguir, e qual a ideia que a administração quer transmitir para os

colaboradores, clientes e fornecedores. Desta forma, e sendo que a Visão nunca foi definida, poderá ter como base a seguinte sugestão “Ser uma organização especialista e de referência em Portugal, no domínio das Tecnologias de Informação, com especial enfoque na área de *Networking*, Redes e Segurança, continuando a crescer de forma sustentada”. Desta forma, poderemos avançar para a definição da missão, trabalhando o que já foi definido anteriormente. Tendo em conta que a missão deverá representar os valores que orientam a organização, definindo de forma clara o que queremos fazer, e de que forma o vamos fazer, sugere-se a simplificação da missão para: “A nossa missão é tornar as soluções de TI que entregamos mais simples para os clientes, assegurando que as mesmas contribuem para a melhoria do seu processo de negócio. É sermos simples e claros.”

3.2 PERTINÊNCIA DO PROJETO

Perante as várias mudanças que a organização tem vindo a sofrer principalmente nos últimos 3 anos, desde a mudança da estrutura acionista, a alteração de filosofia de gestão, a internalização de departamentos, a criação de novos serviços, a internacionalização, o crescimento do número de trabalhadores e a renovação da imagem, torna-se essencial dar início à estruturação do departamento de recursos humanos. Surge assim a necessidade de desenvolver e implementar um sistema de análise e descrição de funções, que acompanhe o crescimento da organização, como crescimento sustentável, que se encontre alinhado com a estratégia de gestão, e que permita aumentar a vantagem competitiva da organização.

Atualmente, não existe formalização do processo de Gestão de Recursos Humanos. Como uma PME tradicional, as práticas e os procedimentos são essencialmente informais, sendo a grande maioria do conhecimento tácito, e estando

assente numa vertente muito administrativa, como o processamento de salários, o controlo de férias, despesas e faltas, e a componente legal, contratos, segurança social, segurança e higiene no trabalho.

Com a introdução do papel do Gestor de Recursos Humanos, e com o levantamento de necessidades face à criação de procedimentos para a atividade administrativa, recrutamento e seleção, acolhimento, e introdução de novas atividades como Formação e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras, Avaliação de Desempenho, Gestão de Competências, Gestão de Política de Retribuições, Benefícios e Recompensas, tornou-se crucial começar por um levantamento de todas as atividades e funções presentes na Cilnet, assim como a criação de um organograma.

Atualmente, a ausência da descrição de funções está a criar ambiguidade de papéis, duplicação de tarefas, estando a criar défices de comunicação entre os vários colaboradores e departamento, havendo alguns objetivos pouco claros.

4 Metodologia

4.1 ESTUDO DE CASO

Ainda que este seja um trabalho de projeto, com o objetivo de produzir uma ferramenta executiva, para o levantamento em questão foi considerada uma metodologia de investigação científica qualitativa. Através de um caso de estudo conseguimos analisar e proceder à investigação das mais diversas áreas de estudo, tendo em conta que, apesar de ser um dos métodos de investigação que menos atenção recebe, acaba por ser um dos mais utilizados em investigação, podendo encontrá-lo em diversas publicações (Yin, 2014).

De acordo com Yin (2014), um estudo de caso é uma forma de apurar e investigar algo em profundidade e o seu impacto em contexto real, determinando fronteiras quando

as mesmas não são evidentes, respondendo a questões: “Porquê” e “Como”. O autor refere ainda que um estudo de caso lida com situações tecnicamente distintas, onde estão presentes diversas variáveis e interesses, sendo que o seu resultado depende de múltiplas fontes de evidência. Os dados acabam por convergir de uma forma triangular, beneficiando do desenvolvimento prévio de preposições teóricas, que vai guiar a recolha e análise de dados (Yin, 2014). Um estudo de caso é mais do que uma simples investigação de um indivíduo ou de uma situação. Acaba por ser uma abordagem que permite a perceção de uma forma simples de situações complexas (Baxter & Jack, 2008; Njie & Asimiran, 2014). Ao realizarmos um estudo de caso, iremos obter dados de diversas técnicas, na sua maioria são de índole qualitativa, mas que conjugadas permitem cruzar a informação recolhida com os objetivos a que nos propomos (Yin, 2014). O método do estudo de caso segue vários procedimentos e tarefas, que incluem o desenho do estudo, a recolha de dados, a análise dos mesmos e a sua apresentação (Yin, 2012)

Para se prosseguir com o estudo de caso, devem ser criadas fronteiras onde é definido se vamos descrever um caso, explorar um caso, ou fazer uma comparação entre dois ou mais casos. Se analisarmos alguns autores, percebemos que existem várias propostas de nomenclaturas (Baxter & Jack, 2008; Njie & Asimiran, 2014). De acordo com os autores, Yin (2003) utiliza como categorias o estudo explanatório, exploratório ou descritivo, com abordagens singulares, holísticas ou casos múltiplos, enquanto Stake (1995) identifica os casos como intrínsecos, instrumentais ou coletivos (Baxter & Jack, 2008). Tendo por base as nomenclaturas dadas por Yin (2003), o estudo de caso apresentado aproxima-se de um estudo descritivo, já que é possível registar os factos, analisá-los, interpretá-los e identificar as suas causas.

Este é um método que traz inúmeras vantagens para os investigadores, permitindo aprofundar um tema ou situação de uma forma eficaz, através da sua visão abrangente e

holística, permitindo assim uma percepção bastante completa de diversas ideias e da sua ligação (Stake, 1995; Yin, 2012). Os autores (Stake, 1995; Yin, 2012) não deixam de evidenciar algumas desvantagens ou limitações, por exemplo na análise de dados e da dificuldade de comparação dos mesmos para outros enquadramentos. Não é um método que possa ser generalizado, tornando assim cada estudo de caso único.

4.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Antes de iniciar este projeto em particular, foi necessário fazer o levantamento de todas as funções existentes, assim como adaptar o organograma existente, que se encontrava totalmente desatualizado, criando assim um novo (Anexo A). Este levantamento foi feito com o auxílio e orientação do responsável do processo de qualidade da empresa, passando de seguida pela aprovação dos administradores. O conhecimento da organização e das relações interdepartamentais foi crucial para o desempenho desta tarefa. Tratando-se de uma empresa integradora de tecnologias de informação, muitos dos cargos são altamente técnicos e muito específicos dentro da atividade, pelo que o conhecimento profundo da organização e dos seus processos se revela fundamental.

No que diz respeito à confidencialidade do presente projeto, não existiram restrições por parte da administração em divulgar a identidade da organização, tendo sido apenas pedido que o manual não fosse divulgado na sua totalidade.

Encontramos na literatura vários métodos que devem ser considerados para uma análise de funções o mais fidedigna possível, como a observação direta, método de entrevista de análise funcional, método de questionário, diários, documentação ou método misto, onde são utilizados métodos combinados (Sousa *et al.*, 2015; Pina e Cunha *et al.* 2012; Byars & Rue, 2004). Após uma análise detalhada e estudo dos

diversos métodos, para o presente processo de análise e descrição de funções, os métodos aplicados foram: a análise documental, a observação direta e as entrevistas de análise funcional semidiretivas.

O primeiro método utilizado foi a análise documental, onde foi efetuado o levantamento de registos que já existiam dentro da organização, como alguns documentos com instruções de trabalho, relatórios de intervenções e de atividades, relatórios de auditorias interna (a título de exemplo, a *Auditoria Cisco GOLD Partner*). De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2012) esta pesquisa tem algumas vantagens, já que não obriga a intervenção de mais nenhum colaborador senão o analista, havendo uma base documental muitas vezes útil e fidedigna. No entanto, os autores consideram que regularmente as fontes não incluem as melhores informações, tendo um nível de detalhe aquém do esperado, pelo que esta técnica deve sempre ser aliada a outras.

Na observação direta, é permitido ao analista a recolha de informações acerca do colaborador e da sua função no próprio local de trabalho, tirando notas e recolhendo informação acerca das tarefas em si, da sua complexidade, duração, meios necessários, entre outros. Apesar deste método ser um pouco intrusivo, acaba por funcionar melhor em tarefas rotineiras, não captando muito do trabalho associado aquela função, exigindo muita disponibilidade do analista. Uma das principais vantagens deste método é que o mesmo não obriga o colaborador a parar as suas tarefas, mas por outro lado exige uma elevada disponibilidade do analista (Sousa *et al.*, 2015). Assim, e tendo o conhecimento dos vários departamentos, apesar de este método ter sido utilizado, não foi feito um trabalho muito extenso neste âmbito, tendo apenas incidido em departamentos com os quais nunca tinha tido um contacto diário.

Conforme referido por vários autores (Correia, 2012; Heneman *et al.*, 2002; Pina e Cunha *et al.* 2012), a entrevista é um dos métodos mais populares, e consiste na

recolha de dados através de uma conversa orientada através de um guião, havendo uma interação direta entre o analista e o entrevistado. Este método tem vantagens e desvantagens como qualquer um dos anteriores, sendo a sua principal vantagem a recolha de informação relevante e em grande quantidade, tanto em termos qualitativos como quantitativos (Sousa *et al.*, 2015; Pina e Cunha *et al.* 2012).

Entre as principais desvantagens os autores apresentam os custos elevados, através do consumo de tempo do analista e do entrevistado, podendo ainda existir enviesamentos entre os factos e as perceções/opiniões dos entrevistados. Também a falta de preparação da entrevista por parte dos intervenientes pode trazer desvantagens ao método, podendo mesmo gerar desconfiança por parte dos entrevistados. Assim, McConnell (2003) sugere alguns passos a ter em conta aquando a condução de uma entrevista de análise de funções: definir pelo menos 1 hora para a entrevista e escolher um local recatado; assegurar-se que o entrevistado compreenda o objetivo da análise de funções; explicar detalhadamente o que se vai passar, e qual a estrutura da entrevista; responder a todas questões que o entrevistado tenha inicialmente; utilizar um guião; escrever tudo o que o entrevistado responda. No final da entrevista deve fazer-se um breve apanhado da função, de forma a corrigir algumas lacunas, e verificar se o resultado está de acordo com as respostas dadas.

De acordo com a dimensão da Cilnet, todas as chefias foram entrevistadas acerca da sua própria função e funções inseridas nos departamentos que gerem. Foram ainda realizadas entrevistas a um colaborador por função, totalizando assim 27 entrevistas. Os dados das entrevistas e funções foram cruzados, entre respostas de chefias e colaboradores chegando assim ao resultado final da função. De acordo com Yin (2014), quando se trata de estudos de caso, há uma necessidade não só de recolha de informação, mas da sua conjugação com a análise de informação. Na perspetiva do

autor, ao entrevistarmos uma pessoa, a informação produzida será diferente do que iremos recolher quando entrevistamos outra pessoa. Assim, a entrevista é considerada como recolha de dados, enquanto a análise dos resultados e a sua conjugação é considerada análise de informação (Yin, 2014). Este mesmo método aplicou-se no decorrer do presente projeto, já que algumas entrevistas para a mesma função resultaram em conteúdos diferentes, que tiveram que ser conjugados e posteriormente debatidos até chegarmos à descrição final.

As entrevistas passaram por diversas fases, desde a preparação e realização, à definição do local, definição da duração, preparação do entrevistador e do entrevistado, definição da tipologia de perguntas e por fim a interpretação das mesmas.

Após a revisão de literatura efetuada, foram conjugados alguns modelos (Sousa *et al.*, 2015; Pina e Cunha *et al.*, 2012; Torrington *et al.* 2005; Byars & Rue, 2004) e adaptando os mesmos à realidade da organização, criando assim o guião de entrevistas (ver anexo B). Foram definidas perguntas curtas, e que possibilitassem mais facilmente a criação do esboço da descrição das funções.

No que diz respeito à duração e ao local, para a definição dos mesmos foi prevista uma sala de reuniões, onde as entrevistas seriam realizadas com uma duração aproximada de 45 minutos, individualmente, em horário laboral e no decorrer de 1 mês, tendo um carácter semidiretivo. As primeiras 11 entrevistas aos responsáveis de departamento foram realizadas no mês de Janeiro (2016), onde foi possível ter já uma descrição prévia não só das suas funções como das funções que coordenam. As restantes entrevistas aos colaboradores foram realizadas entre Março e Abril (2016). O local das entrevistas foi devidamente preparado, para transmitir o máximo de conforto e segurança, e foram enviadas previamente algumas das perguntas chave a cada colaborador, para que o mesmo se pudesse preparar com pelo menos 1 semana de

antecedência. Para facilitar a análise de conteúdo das entrevistas, estas foram gravadas, mediante autorização prévia.

5 Análise e Discussão

Após a realização das entrevistas, seguiu-se a análise e redação de funções, de forma a criar a primeira versão do manual de funções da Cilnet. Depois da redação provisória das descrições e especificações de funções, deu-se início à revisão com os supervisores e colaboradores, e à aprovação pela administração, tendo sido posteriormente realizada a redação definitiva do Manual de Funções.

A descrição de funções passou por várias fases. Numa primeira instância, foram recolhidos todos os documentos existentes (como por exemplo, instruções de trabalho, ou esquemas de tarefas que tinham sido criados para que os colaboradores possam fazer o backup de algum colega que esteja ausente), fazendo a sua análise. Nesta fase foram também ouvidas as gravações, e foram retiradas notas iniciais, com os factos mais importantes.

Seguiu-se a redação das funções, num documento de carácter provisório, que teve em conta a informação anteriormente recolhida (documentos e registos das entrevistas) conjugada com as entrevistas escritas. Neste primeiro documento, foram já identificados os elementos principais, como a identificação da função, o seu resumo, responsabilidades, requisitos e competências. A redação das funções foi o processo mais moroso, já que foi necessário cruzar as informações dadas pelos responsáveis de departamento, com os próprios colaboradores, e ainda com a administração. De forma a ter uma análise de leitura mais simples, foi criado um quadro, onde foram inseridas todas as funções existentes dentro da organização, e algumas das características chave da mesma, assim como as competências. Desta forma, foi possível cruzar

competências, requisitos da função, tarefas desempenhadas, permitindo assim tirar novas conclusões acerca de alguns processos internos e ações de melhoria que devem ser implementadas.

Este primeiro documento começou por ser apresentado à administração, que neste caso só acabou por aprimorar a sua própria função, deixando para os *managers* e colaboradores as restantes análises. Na análise pelos *managers* e pelos colaboradores, foram levantadas várias questões, tendo-se feito algumas alterações. A discussão da redação das funções foi efetuada em várias reuniões semanais que existem entre *managers* e as respetivas equipas (reunião comercial, reunião de pré-venda, reunião técnica, reunião de gestão de projeto, reunião administrativa/financeira), onde foram apresentadas as funções de cada departamento e foram analisadas ponto a ponto cada uma das tarefas. Esta interação foi bastante enriquecedora, já quem nem todos os colaboradores tinham sido entrevistados, tendo sido assim possível garantir o envolvimento e participação de todos.

Após as últimas intervenções de *managers* e colaboradores, foram feitas as alterações finais, e apresentado o resultado final à administração, que aprovou o manual. O mesmo encontra-se neste momento com o departamento de marketing, que vai aproximar o Manual de Funções à imagem gráfica da Cilnet, de forma a tornar o documento no mais apelativo possível.

Em suma, para preparar o documento para a descrição de funções foram tidos em conta elementos e objetivos como a clarificação e resumo da função, as responsabilidades e tarefas inerentes à mesma, as expectativas e prioridades que a organização atribui aquela função (Moravec & Tucker, 1992). De acordo com os autores, o essencial é que o colaborador fique com a exata noção do que é esperado dele, fazendo assim o mapeamento da função com o seu contributo para a organização.

Utilizando a análise de conteúdo das entrevistas e a descrição de funções propõe-se um modelo próximo da gestão de competências, identificando as competências técnicas e comportamentais necessárias para a execução da função. Segundo Joison (2001) o modelo de competências promove um sistema mais dinâmico, e que se adapta mais rapidamente à realidade. De acordo com a autora, este deve ser um processo dinâmico, pelo que a descrição de funções deve ser feita para que seja de fácil acesso, e que possa ser rapidamente atualizada (Joison, 2001). As funções vão evoluindo ao longo do tempo, e podem ser acrescentadas novas tarefas a uma função, ou podem desaparecer outras (Torrington, *et al.*, 2005).

Seguindo a abordagem proposta por Torrington *et al.* (2005) para desenvolver esta descrição de funções, analisaram-se quais as competências que os vários colaboradores partilhavam dentro da organização, e especificamente no âmbito da sua função, destacando-as no manual. No final da descrição da função, devemos perceber quais são as tarefas inerentes, quem as faz, que competências são necessárias, qual a importância da equipa e de cada indivíduo, como é que os *managers* devem gerir as equipas (Torrington, *et al.*, 2005).

No presente projeto, para cada função redigiu-se um descritivo contemplando os seguintes elementos:

- Identificação da função – nomenclatura da função, o seu posicionamento hierárquico, departamento a que pertence, supervisão (se aplicável) e quais os cargos que supervisiona (se aplicável);
- Descrição sumária da função – onde é descrito de forma sucinta os objetivos, responsabilidades e deveres da função;

- Principais responsabilidades e atividades – sintetiza as principais tarefas, atividades, deveres e responsabilidades da função, quer sejam regulares ou irregulares;
- Requisitos – identifica quais os conhecimentos necessários, assim como as qualificações/certificações e experiência profissional requerida para a função;
- Competências – são descritas quais as competências específicas para a função, incluindo ainda competências gerais a toda a organização;
- Remuneração e benefícios – determina os parâmetros base e indicativos da função em termos de remuneração e benefícios inerentes à mesma. (Esta componente não será incluída no manual de funções, mas será já definida, e servirá de ponto de partida para a definição de política de remunerações, benefícios e incentivos)

No decorrer das entrevistas foram encontradas algumas dificuldades, mas que não impediram o avanço do estudo de caso. Em termos de consumo de tempo, uma das dificuldades encontradas, foi na falta de preparação de alguns dos entrevistados, o que acabou por prolongar o período das entrevistas, tendo sido ainda necessário em alguns casos uma reunião posterior para completar informações em falta.

Existiram ainda diferentes ideias acerca da mesma função, principalmente entre administradores e *managers*, sendo também visível na relação entre *managers* e colaboradores, mas não de forma tão acentuada. Esta foi de facto uma ferramenta que permitiu a todos os intervenientes terem uma clara noção do que é esperado dos mesmos, tendo ainda organizado as suas próprias tarefas, e até propondo novas atividades que eram pouco significativas na função.

No processo de análise e redação das funções, foi perceptível a existência de alguma repetição de tarefas, com trabalho semelhante a ser realizado por funções diferentes. Neste ponto, ainda não foi tomada nenhuma ação, mas existe neste momento uma consciencialização que até então não estava presente.

A definição de competências foi um processo complexo, já que até à data nunca se tinha pensado em quais as competências gerais dentro da empresa, nem relativamente a cada uma das funções. Este modelo terá que ser mais desenvolvido e trabalhado, já que com a necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho, apesar de esta ser uma ferramenta inicial bastante útil, terá que ser mais trabalhada, incluindo por exemplo criticidade e complexidade das tarefas.

Para muitas das funções, chegámos ainda à conclusão que há algumas lacunas ao nível da formação e da experiência. Por exemplo, temos alguns *managers* que sentem falta de ter tido formações em liderança, gestão de conflitos e gestão de mudança. Identificam como requisitos “x anos” na função que muitos ainda não têm, ou formação académica em áreas em que eles próprios não têm formação.

No que diz respeito ao resultado final das entrevistas, podem ser retiradas algumas conclusões:

- A maioria dos colaboradores afirma desempenhar mais tarefas do que as que se encontram descritas, mas de forma pontual, por exemplo, auxiliar outros departamentos quando necessário, atender o telefone geral, ou fazer uma entrega de documentos a um cliente.
- Grande parte dos colaboradores despende bastante tempo em tarefas que não consideram como as mais importantes, como por exemplo, responder a *e-mails*, abrir propostas no PHC, ou atender telefonemas.

- No que diz respeito à dificuldade das tarefas, denotou-se que as tarefas consideradas mais complexas são aquelas para as quais os colaboradores sentem não ter as competências necessárias, ou os grandes projetos que ocorrem ocasionalmente, por exemplo, preparação de auditorias.
- No geral, todos os colaboradores entrevistados têm uma clara noção dos objetivos principais da sua função e quais as expectativas da organização. Apenas consideram que ainda existe alguma desorganização e falta de delimitação de tarefas: “onde é que acaba o que eu faço e começa a função do meu colega?”.
- A estrutura hierárquica está bem definida, e é claramente compreendida por todos os colaboradores. Todos os entrevistados têm a clara noção a quem devem reportar, e de quem é a decisão final.

O presente manual será o primeiro passo de gestão de recursos humanos dentro da organização, estando neste momento já a ser utilizado em parte para os presentes processos de recrutamento, apoio no plano de formação, implementação do novo sistema de qualidade dentro da organização, e preparação da avaliação de desempenho. Assim, é perceptível que o manual irá apoiar as mais diversas componentes de gestão de recursos humanos, conforme referido por vários autores (Koch & MaGrath, 1996; Tocher & Rutherford, 2009; Khan *et al.*, 2013; Pina e Cunha *et al.* 2012; Sousa *et al.* 2015; Barrett & Mayson, 2007).

6 Conclusão

Este trabalho teve como principal objetivo desenvolver e começar a estruturar a Gestão de Recursos Humanos dentro da Cilnet, através da criação de um Manual de Funções, que contribuísse para desenvolvimento e crescimento da organização. Apesar

de ser uma empresa de pequena dimensão é uma organização que continua a crescer e que aposta constantemente em inovação e processos de melhoria, daí, a própria empresa ter aceite o desafio de começar a introduzir práticas de gestão de recursos humanos.

Para uma empresa que teve apenas 9 colaboradores nos primeiros 5 anos, e que atualmente conta com mais de 50, torna-se fundamental começar a estruturar processos, metodologias e práticas, apesar do grande desafio que possa ser para os órgãos de gestão e dos próprios colaboradores. Não se pretende burocratizar demasiado a organização, mas sim estruturá-la e fazê-la crescer.

Após a revisão de literatura e análise de práticas de recursos humanos a implementar em PME's, verifica-se que a Cilnet tem ainda um longo caminho para fazer na gestão de recursos humanos, no entanto, dentro da organização encontramos o fundamental: colaboradores motivados e dedicados, chefias predispostas a crescer, inovar e motivar.

A análise e descrição de funções é de facto a pedra basilar da gestão de recursos humanos, e que permite evoluir e melhorar os processos de recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, gestão de talentos e de carreiras, assim como política de recompensas e benefícios.

Na revisão de literatura efetuada, apesar de já existirem alguns estudos acerca da gestão e recursos humanos em PME's, existem poucas referências e linhas orientadoras que como começar a estruturar a GRH numa PME, e quais as metodologias mais indicadas. Todas as referências falam nas várias práticas de uma forma geral, mas que muitas vezes não são de simples aplicação numa empresa de pequena dimensão. Assim, começar pela criação de um manual de funções é de fato a forma mais simples de organizar ideias, conhecer a organização, expectativas e objetivos tanto individuais

como globais, começando desta forma a alimentar um sistema de Gestão de Recursos Humanos coeso.

Apesar do principal objetivo ter sido alcançado, com a conclusão do manual de funções, existiram ao longo do projeto algumas limitações. Este projeto foi efetuado por uma colaboradora da empresa, que manteve a função de Gestora de Contas, tendo um papel comercial ativo dentro da organização. Esta simultaneidade de tarefas consumiu bastante tempo ao projeto, que poderia ter sido feito de uma forma mais eficiente. Outra das limitações foi o facto de ser uma colaboradora da empresa, e não um auditor externo, a realizar as entrevistas, assim como a análise e descrição de funções. Se por um lado, o conhecimento da organização, das tarefas, dos colaboradores e das funções ajudou, por outro lado, a proximidade dos colaboradores poderá ter gerado alguns enviesamentos.

Sendo uma empresa de pequena dimensão, o acesso aos dados foi em si um desafio. Não existem procedimentos escritos, havendo mesmo pouca definição dos mesmos. Não foi possível basear o trabalho em documentos de rotinas ou tarefas já que os mesmos não estavam definidos. A base de trabalho foi essencialmente o conhecimento tácito existente acerca da organização e as experiências de cada colaborador. Este facto pode ter levado a alguns enviesamentos e a uma dificuldade acrescido na compilação da informação.

Em termos de desenvolvimentos futuros, este projeto vai ter uma clara continuidade, sendo aplicado em várias vertentes da GRH dentro da organização. Numa primeira fase, terá aplicação na base do desenho do procedimento de recrutamento e seleção. Segue-se a criação de um manual de acolhimento, onde estarão presentes as funções aqui definidas, iniciando-se também o projeto de definição do código de ética a ser incluído no manual de acolhimento. Este projeto será ainda o suporte para criação

de um manual de formação. Pretende-se criar um modelo de competências que possam ser aplicadas a vários momentos da GRH, onde este manual será um claro apoio. Será ainda utilizado em projetos futuros a implementar ainda no decorrer do corrente ano, como a definição do procedimento de avaliação de desempenho, que neste momento se encontra pouco definido e com várias variações por departamento, assim como a definição clara da política de benefícios e recompensas.

Este foi um projeto desafiante para todos os intervenientes e para própria organização em si. Este primeiro passo na GRH, irá possibilitar que a organização continue a crescer de uma forma cada vez mais estruturada, eliminando algumas falhas de comunicação que pudessem existir. Com um maior alinhamento e perceção por parte dos colaboradores, todos iremos contribuir para uma organização mais competitiva, mais sustentável, que supere novos desafios e se encontre preparada para mudanças.

7 Bibliografia

- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013). Human Resource Management, Employee Exchange Relationships, and Performance in Small Businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Journal*, 37, 31-46.
- Baxter, P., & Jack, S. (Dezembro de 2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management* (7.^a ed.). California: McGraw Hill Irwin.
- Cardon, S. M., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resources Management Review*, 14, 295-323.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Cooper, C. L., & Burke, R. J. (2011). *Human Resource Management in Small Business, Achieving Peak Performance*. (N. H. Management, Ed.) Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Correia, A. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(1), 42-54.

- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2007). Human Resource Management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personal Review*, 36(3), 415-439.
- Duarte, N. (2002). Criação de PME na região Norte no âmbito do programa RIME durante o QCA II. *Gestão de Desenvolvimento*, 11, 57-80.
- Heneman, R. L., Wang, S., Tansky, J. W., & Wang, Z. (2002). Compensation Practices in Small Entrepreneurial and High-Growth Companies in the United States and China. *Compensation and Benefits Review*, 34(4), 13-22.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Joinson, C. (2001). Refocusing Job Descriptions. *HR Magazine*, 46(1), 66-72.
- Khan, S. H., Cheema, F., A., S. N., & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SME's: An Exploratory Study. *GMJACS*, 3(3), 78-93.
- Koch, M. J., & MacGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Kok, J. D., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17, 273-291.
- Kok, J. D., Uhlaner, L., & Thurik, A. (2003). *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*. Zoetermeer: EIM bv.

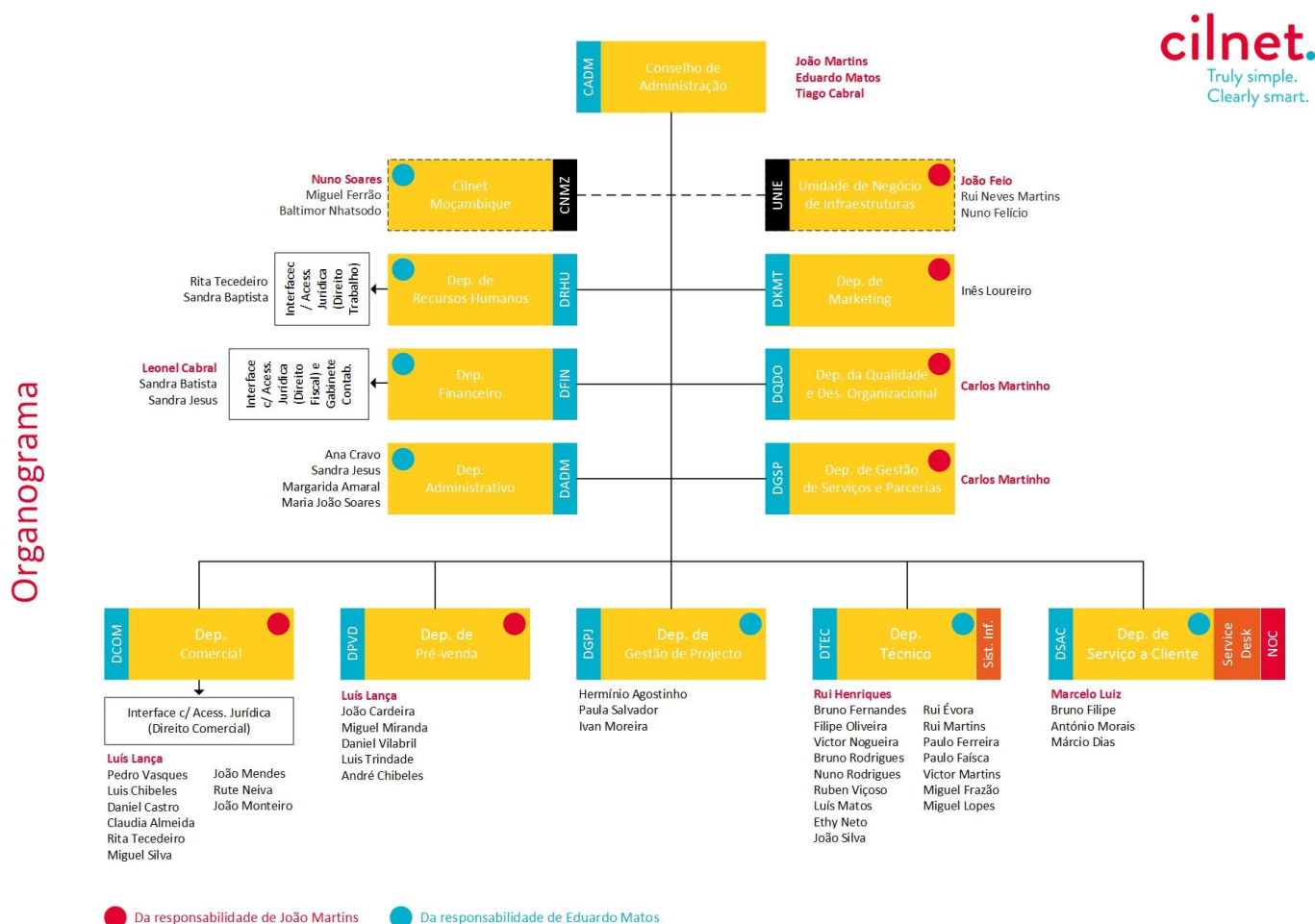
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms v. 43, n. 1, 16-40. . *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40.
- McConnell, J. H. (2003). Job Analysis Grid Interviews. Em *How to Identify Your Organization's Training Needs* (pp. 155-169). New York: American Management Association International.
- Moravec, M., & Tucker, R. (1992). Job Descriptions for the 21st Century. *Personnel Journal*, 71(6), 37.
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40.
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634.
- Ojokuku, R., Sajuyigbe, A., & Ogunwoye, A. (2014). Human resource management practices and small scale business performance : evidence from Osun State, South Western Nigeria. *Journal Of Emerging Trends In Economics And Management Sciences*, 7(1), 1-6.
- Pató, B. S. (2013). The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 7(1), pp. 68-73.
- Pató, B. S. (2015). The 3D job description. *Journal of Management Development*, 34(4), 406-420.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, lda.

- Pingle, S. S. (2014). A Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises. *IUP Journal Of Management Research*, 13(1), 55-65.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A threefold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331.
- Reid, R., & Adams, J. (2001). Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320.
- Shair, D. (2001). Write stronger job descriptions. *HR Maganzine*, 46(3), 135-136.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas* (10^a ed.). Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. . (T. Oaks, Ed.) California: SAGE Publications.
- Sundar, K., & Kumar, P. A. (2012). Human Resources Management Pratices in Small and Medium Industries – an indian experience. *Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9).
- Theriou, G., & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S., 2005. Human Resource Management* (6.^a ed.). (F. T. Hall, Ed.) Harlow: Pearson Education Limited.
- Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PME's de Elevado Tecnologia. *Psicologia*, 22(1), 35-58.

- Virág, C., & Albu, R. (2014). Human Resources Management in Micro and Small Enterprises. *Bulletin of Transilvania University of Brasov*, 7(2), 165-172.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3^a ed.). California: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5^a Edição ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Zakaria, N., Zainal, S., & Nasurdin, A. (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance os SME: A conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1), 74-92.

8 Anexos

a) ORGANOGRAMA E MAPEAMENTO DE FUNÇÕES



Mapeamento de Funções

CADM – Conselho de Administração

- Administrador(a) / Board Member

DRHU – Departamento de Recursos Humanos

- Gestor(a) de Recursos Humanos / Human Resources Manager
- Administrativo(a) de Recursos Humanos / Human Resources Administrative

DFIN – Departamento Financeiro

- Diretor(a) Financeiro(a) / Financial Director
- Administrativo(a) Financeiro(a) / Financial Administrative

DADM – Departamento Administrativo

- Administrativo(a) de Secretariado e Recepção / Secretary and Receptionist
- Administrativo(a) de Compras / Purchasing Administrative

- Administrativo(a) de Serviços / Services Administrative

DGPJ – Departamento de Gestão de Projeto

- Gestor(a) de Projeto / Project Manager

DTEC – Departamento Técnico

- Diretor(a) Técnico(a) / Technical Director
- Consultor(a) Técnico(a) / System Engineer
- Técnico(a) Especializado(a) / Field Engineer
- Gestor(a) de Sistemas de Informação (da Cilnet) / IT Manager

DSAC – Departamento de Serviço a Cliente

- Gestor(a) de Serviços Geridos / Managed Services Manager
- Operador(a) de Service Desk 1ª Linha / 1st Line Service Desk Support

DMKT – Departamento de Marketing

- Gestor(a) de Marketing / Marketing Manager

DQDO – Departamento de Qualidade e Desenvolvimento Organizacional

- Diretor(a) de Qualidade / Quality Management Director

DGSP – Departamento de Gestão de Serviços e Parcerias

- Diretor(a) de Serviços e Parcerias / Services and Partnerships Director

DCOM – Departamento Comercial

- Diretor(a) Comercial / Sales Director
- Gestor(a) Comercial / Account Manager
- Assistente Comercial / Sales Assistant
- Inside Sales

DPVD – Departamento de Pré-Venda

- Diretor(a) de Pré-venda
- Consultor(a) de Soluções / Presales Solution Architect

UNIE – Unidade de Negócio de Infraestruturas

- Diretor(a) de Unidade de Negócio de Infraestruturas / Infrastructure Business Unit Manager
- Engenheiro(a) de Projeto de Infraestruturas / Infrastructure Project Engineer

b) MODELO DE ENTREVISTA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Entrevista - Descrição de Funções

Data:

Entrevistado(a) por:

Gravação: (sim/não, total/parcial, duração)

1. Identificação

Nome:
Departamento:
Função:
Chefia Direta:

Função a ser analisada (caso seja diferente do quadro anterior):

Departamento:
Função:
Chefia Direta:
Data:

2. Supervisão

Liste os títulos das funções e número de pessoas que chefia, assim como percentagem de tempo que dedica à sua supervisão

Nº de Colaboradores	Título da Função	Horas dia/semana em supervisão
Ex.: 4	Account Managers	Média de 4 horas diárias

3. Experiência em Função

Qual o nível mínimo de escolaridade que deve ter alguém em início de atividade da função que ocupa:

___ 9º Ano

___ 12º Ano

___ Licenciatura

___ Mestrado e/ou MBA

___ Doutoramento

Que experiência prévia deverá ter alguém em início de atividade da função que ocupa:

Exemplos: Anos de Experiência

Tipo de função anterior

Área de Experiência/formação

Que formação teve no decorrer da função que atualmente ocupa, e quanto tempo (em média) demorará até alguém conseguir desempenhar a sua função de uma forma satisfatória, sem ter um acompanhamento direto?

Que conhecimentos técnicos e certificações considera cruciais para o exercício da função que ocupa?

Exemplos: Certificações Técnicas

Domínio de Software xyz

Domínio de Línguas

Que competências considera cruciais para o exercício da função que ocupa?

Exemplos: capacidade de trabalhar em equipa; time management; capacidade de liderança; orientação para o cliente; etc

4. Responsabilidade

Qual o grau de responsabilidade e poder de decisão que tem sobre: dinheiro, segurança, materiais, ou outros valores?

Exemplo: Responsabilidade ao nível de direção departamental: aquisição de software necessário; alocação de recursos; contratação de serviços externos; pedidos de aquisição de equipamentos de escritório

Com que departamentos interage, com que frequência e com que intuito?

5. Condições de Trabalho

Que aspetos menos habituais sobre o seu trabalho e sobre o ambiente que o rodeia considera que devam ser incluídos na descrição da sua função?

Exemplos: condições de trabalho, horários, exigências físicas, etc.

6. Descrição Sumária da Função

7. Atividades Irregulares

Que atividades realiza em períodos irregulares ou em momentos muito específicos? (semanalmente; mensalmente; trimestralmente; anualmente)

Atividade	Objetivos	Periodicidade	Duração
Ex.: Auditoria Cisco Gold	Preparação da auditoria Gold, apresentação e demo comercial	1 x ano	1 semana

8. Tarefas Diárias

Liste as tarefas específicas que realiza diariamente e a percentagem de tempo dedicada a cada uma:

Tarefas	Duração
Ex.: Abertura de propostas PHC	1h/dia

9. Outros aspetos

...

c) EXEMPLOS DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES EFETUADA

 Manual de Funções Identificação da Função – Diretor(a) Comercial	Código: PRC.RHU.00 01	Revisão: 0
	Entrada Vigor: Data	Página: VII/56
	Elaborado Por: Rita Tecedeiro Aprovado Por:	

Diretor(a) Comercial / Sales Director

Supervisor –Administração

Supervisiona –Account Managers, Inside Sales, Sales Assistants

Descrição sumária da função –O(a) Diretor(a) Comercial define, em colaboração com a Administração, a estratégia comercial da Cilnet. Gere a equipa comercial, supervisionando as vendas, acompanhando a equipa em negociações comerciais com grandes contas, ou sempre que necessário. Promove e monitoriza o desenvolvimento e desempenho da equipa comercial, de forma a criar e manter a equipa motivada e capaz de cumprir os objetivos definidos, tendo um papel fundamental na harmonização e motivação equipa comercial. Interação regular com a Direção de Pré-venda, para priorização de proposta e definição de estratégia comercial aplicada a negócios específicos. Define, em conjunto com o(a) Gestor(a) de Marketing, os planos de marketing no que respeita a eventos, acompanhamento do mercado, revendo o portefólio de produtos ou serviços.

Responsabilidade e Atividades Regulares

1. Supervisão comercial:

- Supervisão da equipa comercial
- Estabelece previsões de vendas e definição de objetivos
- Assegura o cumprimento de metas e objetivos da equipa

- d. Acompanha a atividade comercial no terreno, apoiando os comerciais em clientes sempre que necessário, auxiliando na gestão de grandes contas
- e. Reporta a atividade da equipa e os resultados à administração numa base regular
- f. Motiva, anima e facilita o trabalho da equipa comercial
- g. Acompanha de um modo geral o desempenho da equipa de Inside Sales e Sales Assistant, definindo os seus objetivos e dando diretrizes comerciais
- h. Análise de pipeline, validação de resultados, encomendas e faturação

2. Gestão de Clientes e Parcerias

- a. Participação regular em eventos de parceiros/fabricantes
- b. Definição de parcerias estratégicas, determinando acordos e condições de venda
- c. Análise estratégica com parceiros e definição de objetivos

3. Gestão estratégica

- a. Definição da estratégia comercial e objetivos com a Administração
- b. Análise regular de tendências de mercado, política de preços, concorrência, e evolução tecnológica
- c. Definição em conjunto com o(a) Gestor(a) de Marketing os planos de marketing operacional.

Requisitos para a função

- Experiência anterior em funções similares, como diretor(a) comercial ou responsável de vendas – 5 anos de experiência
- Domínio do Office. Proficiência em Excel e Word (mandatório)
- Conhecimentos base e certificações em CISCO, EMC, Checkpoint e VMware (valorizado)
- Domínio claro de Inglês ao nível oral e escrito (mandatório), e de Espanhol (valorizado)
- Experiência em PHC na ótica do utilizador (valorizado)
- Licenciatura em Gestão ou Engenharia Informática/telecomunicações (mandatório) ou MBA (valorizado)
- Disponibilidade para viajar

- Disponibilidade para tirar certificações técnicas
- Disponibilidade para trabalhar fora de horas / fins-de-semana

Competências

- Elevada capacidade de liderança, com excelentes capacidades de comunicação e negociação
- Elevado drive comercial e forte orientação para o cliente e resultados
- Perfil dinâmico e responsável, com capacidade para gerir várias tarefas, priorizar e gerir o tempo de forma efetiva
- Capacidade de coordenação de equipa, mantendo o equilíbrio, a homogeneidade e proximidade
- Resiliência e Automotivação
- Excelente fluência verbal (tom, linguagem, vocabulário) e comunicação interpessoal

Remuneração e Benefícios

Item		Observações
Vencimento Base Mensal Bruto	€-€	
Subs. Alimentação	€ / dia	
Viatura da Empresa	Sim	
Telemóvel	Sim	
Portátil	Sim	
Outros Benefícios	Sim	
Prémios e Comissões	Sim	

Código: PRC.RHU.0001	Revisão: 0
Entrada Vigor: Data	Página: XI/56

Elaborado Por: Rita Tecedeiro
Aprovado Por:

Diretor(a) de Recursos Humanos / Human Resources Manager

Supervisor – Administração

Descrição sumária da função – Reportando diretamente à Administração, o(a) Diretor(a) de Recursos Humanos define atividades e estratégias que permitam os colaboradores manterem-se motivados e com elevados níveis de produtividade. Supervisiona e fornece consultoria à gestão sobre planos estratégicos de pessoal, compensações, benefícios, formação, entre outros. Deverá ser o primeiro ponto de contacto para todos os assuntos relacionados com os colaboradores. Tem funções específicas ao nível da política de recursos humanos, recrutamento, seleção, acolhimento, gestão administrativo de GRH, formação, desenvolvimento, política de benefícios e recompensas, avaliação de desempenho, documentação geral. Reúne regularmente com a administração, assim como os responsáveis de departamento, de forma a alinhar estratégias e antecipar possíveis problemas com as equipas.

Responsabilidade e Atividades Regulares

4. Gestão de Recursos Humanos:

- a. Análise e Descrição de Funções:
 - i. Elaboração do manual de funções da Cilnet e sua revisão periódica
 - ii. Avaliação e descrição de novas funções quando necessário
- b. Recrutamento e Seleção:
 - i. Dirigir o processo de recrutamento,

- ii. Disponibilizar a vaga internamente/externamente pelos meios definidos
 - iii. “Hunting” e análise de CVs
 - iv. Agendamento e direção de entrevistas
 - v. Processo de seleção e proposta final ao candidato
- c. Acolhimento:
 - i. Preparação dos trâmites legais (contrato, segurança social, seguros de saúde e acidentes de trabalho, contabilidade, ficha de colaborador)
 - ii. Preparar o acolhimento do colaborador (welcome kit, benefícios, posto de trabalho)
 - iii. Elaboração e atualização do manual de acolhimento
- d. Formação e Desenvolvimento:
 - i. No final do ano, é realizado o Plano Anual de Formações para o ano seguinte, alinhado com a estratégia da Organização e de cada departamento, definindo os budgets disponíveis.
 - ii. Plano individual para cada colaborador com os seus objetivos de formação/certificação.
 - iii. Proceder à marcação e monitorização das ações de formação, assim como avaliação e análise de eficácia das mesmas.
- e. Avaliação de Desempenho:
 - i. Preparação do processo de Avaliação de Desempenho. É realizada no início de cada ano, sendo feito trimestralmente o acompanhamento dos colaboradores.
 - ii. As entrevistas individuais/anuais são efetuadas entre Novembro e Dezembro, para que o plano de Desenvolvimento Pessoal tenha efeito a partir de janeiro do ano seguinte.
- f. Avaliação e implementação de Política Benefícios e Recompensas:
 - i. Revisão da política de benefícios e recompensas de forma a adequar os mesmos a conjunturas externas e internas de acordo com o respetivo procedimento.
 - ii. Plano de Remunerações; Benefícios e Recompensas
 - iii. Registo dos benefícios/recompensas por colaborador
 - iv. Procedimento para Avaliação e Implementação de Política de Benefícios e Recompensas

- g. Desenvolver e implementar uma estratégia para os Recursos Humanos da empresa, de acordo com o plano de negócios da mesma.
- h. Fornecer informação e relatórios sobre todos os indicadores dos Recursos Humanos (ex: taxa de absentismo, custo de cada contratação, horas de formação por colaborador, tempos de recrutamento, etc.)

5. Gestão Administrativa/Financeira:

- a. Garantir o cumprimento da legislação, com apoio do Gabinete de Advogados e Gabinete de Contabilidade. Procurar apoios, financiamento e suporte à contratação, formação;
- a. Criar, apresentar e gerir o budget de GRH e supervisionar os desvios ao plano no sentido de tomar medidas corretivas;
- b. É da sua responsabilidade:
 - i. Contratos e Documentos Segurança Social
 - ii. Férias e Faltas
 - iii. Segurança e Higiene no Trabalho
 - iv. Medicina do trabalho
 - v. Arquivo RH
- c. Apoiar e coordenar a componente administrativa/financeira sempre que se aplicar:
 - i. Processamento de Salários e Comissões
 - ii. Processamento de Despesas
 - iii. Processamento de Km's

Requisitos para a função

- Experiência anterior em funções similares, em gestão ou direção de recursos humanos – 3 anos de experiência
- Experiência em Consultoria de GRH (valorizado)
- Experiência no setor de TI's (principalmente Cisco e EMC) (valorizado)
- Domínio do Office. Proficiência em Excel e Word (mandatório)
- Domínio claro de Inglês ao nível oral e escrito (mandatório)
- Experiência em PHC na ótica do utilizador (valorizado)
- Licenciatura (mandatório) / Pós-graduação ou Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (valorizado)
- Disponibilidade para trabalhar pontualmente fora de horas

Competências

- Capacidade de relacionamento interpessoal com diferentes níveis da Organização
- Elevada capacidade de liderança, com excelentes capacidades de comunicação e negociação
- Perfil dinâmico e responsável, com capacidade para gerir várias tarefas, priorizar e gerir o tempo de forma efetiva
- Excelente fluência verbal (tom, linguagem, vocabulário) e comunicação interpessoal
- Capacidade de trabalhar em equipa e trabalhar sobre pressão
- Capacidade de iniciativa e de trabalhar com autonomia
- Capacidade para tomar decisões mesmo as que possam implicar opções difíceis

Remuneração e Benefícios

Item		Observações
Vencimento Base Mensal Bruto	€-€	
Subs. Alimentação	4,5€ / dia	
Viatura da Empresa	Sim	
Telemóvel	Sim	
Portátil	Sim	
Outros Benefícios	Sim	<ul style="list-style-type: none">• Seguro de Saúde
Prémios e Comissões	Sim	<ul style="list-style-type: none">• Prémio Anual

Código:	Revisão:
PRC.RHU.0001	0
Entrada Vigor:	Página:
Data	XV/56

Elaborado Por:
Rita Tecedeiro e Luís Lança
Aprovado Por:

Assistente Comercial / Sales Assistant

Supervisor – Diretor Comercial

Descrição sumária da função – Integra a equipa comercial, dando suporte à área de vendas, apoiando a mesma administrativamente. Acompanha propostas comerciais durante todo o seu ciclo (abertura, follow-up, alterações, encomenda, faturação), assegurando o cumprimento de prazos, podendo ainda elaborar propostas em caso de necessidade. Interage diretamente com o departamento de pré-venda e logística. Mantém o contato com distribuidores e fabricantes.

Principais responsabilidade e atividades

6. Concursos Públicos:

- a. Acompanhamento Diário das Oportunidades de Concursos Públicos (filtragem diária);
- b. Responsabilidade das plataformas online dos Concursos Públicos;
- c. Acompanhamento das datas de entrega e elaboração das declarações respetivas a cada Concurso Público;
- d. Declarações de Empresa para Contrato de Habilitação.

7. Comercial:

a. Processo Back-office:

- i. Abertura de proposta comercial no PHC;

- ii. Follow-up do estado das propostas;
- iii. Atualização da Base dados de Fornecedores:
 - 1. Distribuidores/Contactos com as seguintes tecnologias:
 - a. Databox; Techdata; Comstor; JPSácouto:
 - i. PCs/Desktops, Impressoras, Monitores, teclados e Ratos, outros
- iv. Elaboração de Proposta Comercial das seguintes tecnologias
 - i. PCs/Desktops, Impressoras, Monitores, teclados e Ratos, outros
- v. Confirmação das encomendas para os fornecedores com a Logística e dos prazos de entrega no PHC.
- vi. Registos de Oportunidades CISCO, EMC e VMWARE (solicitado pelo Account)
 - 1. EMC Deal Registration;
 - 2. Cisco:
 - a. Collaborate Now (Colaboração e Voz);
 - b. OIP (registo de oportunidade para todas as tecnologias);
 - c. UCS Breakway (desconto de Servidores);
 - 3. VMWARE Deal Registration.
- vii. Follow-up das renovações de manutenção (Cisco, EMC, Vmware e Checkpoint) da base instalada CilNet:
 - 1. Abertura de Proposta;
 - 2. Envio para o cliente com conhecimento do Account;
 - 3. Explorar oportunidade de renovação.

Requisitos para a função

- Experiência anterior em funções similares – 2 anos de experiência
- Domínio do Office na ótica do utilizador. Proficiência em Excel e Word (mandatório)
- Conhecimentos em CISCO e EMC (valorizado)
- Domínio de Inglês ao nível oral e escrito (mandatório)
- Experiência em PHC na ótica do utilizador (valorizado)
- Licenciatura (valorizado)

Competências

- Perfil dinâmico e responsável, com capacidade para gerir várias tarefas, priorizar e gerir o tempo de forma efetiva
- Excelente fluência verbal (tom, linguagem, vocabulário) e comunicação interpessoal
- Assertividade e Resiliência
- Elevado drive comercial e forte orientação para o cliente e resultados
- Capacidade de trabalhar em equipa e trabalhar sobre pressão

Remuneração e Benefícios

Item		Observações
Vencimento Base Mensal Bruto	€	
Subs. Alimentação	€ / dia	
Viatura da Empresa	Não	
Telemóvel	Sim	
Portátil	Sim	
Outros Benefícios	Sim	
Prémios e Comissões	Sim	